مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خليفي عيسى.

كمال منصوري

جامعة بسكرة

Abstract:

This paper aims at determining the requires of the excellence and peak in Small Medium Business. In context of complex environment, and competitive under uncertainty in domestic or international markets, the excellence performance becomes the best choice for the SMB to insure its sustainable, and to obtain satisfaction of customers, suppliers, and while society, else to insure growth and reinforces its competitive position.

مقدمة

يشهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا كبيرا, فهو يستحوذ على90 %من إجمالي المؤسسات في البلدان المتقدمة وتصل هذه النسبة إلى 95 % في البلدان النامية, وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية, حيث تساهم في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية كزيادة معدلات الاستثمار، وتعبئة المدخرات وتوسيع الصادرات وتوفير فرص العمل الجديدة (إجمالي الوظائف التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان56%, الهند 88%, الولايات المتحدة الأمريكية 58%) إضافة إلى دورها في تحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية.

إن قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرهون بمستوى الأداء الذي تبديه هذه المؤسسات, ففي ظل التحولات في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وما تفرزه من تأثيرات على السوق المحلية واشتداد التنافس في السوق العالمي يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق مستويات عالية في الأداء من خلال إيجاد خدمات ممتازة ومميزات نوعية.

إن النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الاقتصادي وتحسين قدرا التنافسية لا يتوقف فقط على الدعم الفني والوصول إلى الاعتمادات والحوافز الضريبية والأسواق, بل يتعدى ذلك إلى بناء ثقافة التميز في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة, فالأداء المتميز كما دلت تجارب البلدان الرائدة في هذا ا ال هو الكفيل بتحقيق النمو والاستمرار واستيعاب تحولات المحيط وفتح سوق واعدة, وهو أيضا أحد المتطلبات المهمة لدخول سوق التنافس العالمي.

- إشكالية البحث: أمام التحديات التي أفرزها الواقع الاقتصادي الجديد في البلدان العربية و الجزائر بترتيبات الانظمام لمنظمة التجارة العالمية, وبالشراكة مع الاتحاد الأوربي, **ماهي مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره أحد متطلبات التأهيل والتحدي التنافسي**؟

- أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على أهمية التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي للوصول إلى تحقيق التفوق وتعزيز الموقع التنافسي من خلال تحديد جملة من العوامل الموضوعية والعوامل الذاتية المؤدية إلى التميز، وذلك بمساهمة وتفاعل أطراف ثلاث هي الفرد والمؤسسة وا تمع.

- خطة البحث: من أجل التغطية المنهجية لموضوع التميز في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. ففي تصورنا، التميز يقوم على الأسس الآتية:

1- المشروع الإضافة
2- الخدمة المتميزة
3- القدرة على الإبداع والابتكار.
4- التعلم
5- الإدارة المستدامة
6- التكاتف.

أولا:المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ودورها التنموي

1- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

ظهرت عدة محاولات لتعريف المشروع الصغير من خلال تحديد عدد العاملين, قيمة الموجودات أو حجم المبيعات. ويمكن تعريف المشروع الصغير بأنه"المشروع الذي يستخدم عددا قليلا من العاملين, ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية".[1]

كذلك وردت تعريفات عديدة من بينها تعريف اللجنة الأوروبية التي ميزت بين المؤسسات بالتركيز على معيار حجم العمالة واستقلالية المؤسسة ورقم الأعمال والحصيلة السنوية، فتعد مؤسسية فردية تلك التي لا تشغل أي عامل، أما المؤسسة المصغرة فهي تلك

التي تضم بين عامل إلى تسعة09 عمال أجراء، في حين ان المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توظف من 10 عمال إلى 49 عامل أجـير، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل بين 50 إلى 249 عامل أجير وتتميز باستقلاليتها.[2]

أما خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمكن إجمالها في النقاط الآتية:[(3)]

- **الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل:** المشروع الصغير يتميز بقلة عدد العاملين فيه, ومحلية النشاط هذا يـؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقات الطيبة بين المنظمة والعملاء.حتى عملاء المشروع الصغير يتكون بينهم علاقات شخصية تأخـذ طابع الود والصداقة.

- **مرونة الإدارة:** المشروعات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة, إضافة إلى الطابع الغـير رسمي في التعامل, بالاظافة إلى بساطة هيكلها التنظيمي ومركزية القرارات حيث لا توجد لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القـرارات إلا أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المشروع وتقديره للمواقف.

-**قوة العلاقات بالمجتمع:** من أهم ما يميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها, وتـستفيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تناقل أخبارها بواسطة أهل المنطقة المحيطة وبالتالي فهم يشكلون فريق الترويج لمنتجاتها.

- **من البدايات الصغيرة:** إن التطور الاقتصادي في كثير من بلدان العالم نتج عن جهود المشروعات الـصغيرة والمتوسـطة, حيث أن الكثير من الشركات الكبرى في الوقت الحاضر كانت عبارة عن مشروعات صغيرة فعلى سبيل المثال شركة "فورد" للسيارات نسبة إلى مؤسسها "فورد" فقد كان هذا الأخير ميكانيكيا في ورشة صغيرة للحدادة فصنع أولى تلك السيارات في تلك الورشة لتكـون نقطة البداية.

- **الآثار الاجتماعية:** من النواحي الاجتماعية إن كل واحد منا يدرك خطر تفشي البطالة والفقر التي لا يكاد يخلـو منـها مجتمع, فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تساهم بشكل كبير في امتصاص البطالة و محو آثار الفقر على الكثير من الآسـر والجماعـات وتحسين المستوى المعيشي للعديد من العائلات.

-**المنهج الشخصي** في **التعامل مع العاملين:**

من المزايا الهامة التي تتمتع بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تجعلها تتفوق بها على المشروعات الكبيرة.هـي العلاقـات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظرا لقلة العاملين وأسلوب وطريقة اختيارهم.كذلك الإشراف المباشـر لـصاحب المشروع يسمح بوضوح الرؤية وسير الأمور بشكل صحيح.

2-عوامل النجاح والفشل

إن احتمال فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في السنوات الأولى تكون عالية, وتؤكد الدراسات التي تناولت تصفية المشروعات الصغيرة على أن الأسباب الرئيسية تتعلق بمحدودية الموارد, والإدارة غير المتمرسة والافتقار إلى الاستقرار المالي والتـسويق. ويمكننا أن نعدد هذه الأسباب:[(4)]

أ- نقص الخبرة:على الأشخاص الذين يفكرون في بداية مشروع صغيرة أن يتأكدوا من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذين يرغبون فيه, وتعتبر الخبرة حول طبيعة العمل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع.

ب-الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي:العديد من أصحاب المشاريع الصغير يهملون التخطيط الإستراتيجي لاعتقـادهم بعـدم ضرورته للمشروعات الصغيرة, إذ بدون التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى فشل المشروع في البقاء والاستمرار, وتحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.

ج- عدم كفاءة الإدارة: عدم توفر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على إتخاذ القرار تعتبر من المشاكل الأساسية المـسببة لفـشل المشروعات الصغيرة, فقد لا تتوفر لدى مالك المشروع القدرة على العمل بنجاح بافتقاره إلى المواصفات القيادية المطلوبة.

د-المسؤولية الكاملة:أصحاب المشروع لهم السلطة والمسؤولية الكامل, فهم في بعض الأحيان يواجهون بعض المواقـف الـتي تتطلب منهم إتخاذ قرار بشأنها ولا يمتلكون المعلومات والخبرة الكافية التي تؤهلهم لإتخاذ قرارات تتعلق بحياة المشروع في حالـة عـدم استشارة الآخرين والأخذ بآرائهم.

ر-الإفراط في التخزين والإفراط في المصاريف الاستثمارية والتشغيلية .وكذلك سوء إدارة الإئتمان وانعدام السيولة النقدية.

ز-سوء إختيار موقع البيع وإهمال المنافسين، وإهمال التغيرات البيئية.[5]

أما الدراسات الإدارية التي تناولت شروط النجاح فتعطي مكانة أولى للاستعدادات النفسية والشخصية لقائد وموجه المـشروع الصغير وكذا المعارف والمهارات الإدارية.وهذه بعض عوامل النجاح أو عوامل تجنب الفشل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة:

أ- القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل بجوانبه المالية والتسويقية والفنية الداخلية إضافة إلى البيئة الخارجية.

ب- الحساسية للتغيير والقدرة على التكيف وتشخيص المؤشرات المختلفة التي تحصل في البيئة الخارجية وغدراك آثارها المحتملة.

ج- القدرة على جذب عمال أكفاء والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم ودفعهم للولاء ومواصلة العمل علـى الـرغم مـن محدودية المكافآت المالية.

د- المعارف الإدارية : وهي مايتعلق بكل وظائف المشروع التي ينبغي لقائد المشروع أن يلم بها ويباشرها بنفسه.[6]

ر-إعداد خطة العمل:على الشخص الذي يفكر بالمشروع الصغير أن يعد خطة متكاملة مكتوبة التي يمكن اعتبارها علـى أ ـا أفضل وصفة في الإعداد لنجاح المشروع, فالخطة الجيدة تساعد في اتخاذ القرار المناسب وتوجيه كل الأفعال والجهود نحو الهدف.

ز- إدارة الموارد المالية: أفضل الوسائل الدفاعية على مواجهة المشاكل المالية هي تطوير نظام معلوماتي عملي, ومن ثم اسـتخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات المتعقلة بالعمل, إذ لا يمكن لصاحب المشروع من السيطرة على عمله إلا إذا كان قادرا على الحكم على صحته المالية.

ك- إدارة الأفراد بفعالية: بغض النظر عن طبيعة عمل المشروع, على مالك المشروع أن يتعلم أسلوب إدارة الأفـراد بـشكل صحيح. إذ أن كل مشروع يعتمد على العاملين المدربين والمدفوعين للعمل بشكل جيد, وبذلك فإن الأفراد الذين يستخدمهم مالـك المشروع يحددون في النهاية المستوى الذي يمكن أن يصل إليه المشروع.[7]

3- مشاكل وصعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من أهمية دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، والاهتمام الذي توليه مختلف القطاعات الاقتصادية بذه المنشآت، إلا أ ا لا زالت تواجه العديد من المعوقات التي تعترض طريقها وتعرقل مسير ا نحو التطور والتنمية. والتي ويمكن حـصر هذه المعوقات فيما يلي:[8]

أ- قصور مصادر التمويل، والتي تتركز في إحجام الجهات التمويلية عن توفير التمويل اللازم تأسيس وتشغيل المنشآت الصغيرة بشروط تلائم وضعهـا وقدرا ا، فضلاً عن وجود جهة معينة تتولى ضمان مخاطر الائتمان الموجـهة لهذه المنشآت.

ب- عدم توفر المقومات الكافية للبنية الأساسية اللازمة لدعم وتنمية المنشآت الصغيرة في مختلف ا الات خاصة الإنتاج والتسويق.كذلك ضعف البيانات المتوفرة عن المنشآت الصغيرة، وعن الأسواق التي تتعامل معها سواء في مجال مدخلات الإنتاج أو المنتجات النهائية.

ج- المعوقات الإدارية والإجرائية، والتي تتمثل في ضعف الخبرات الإدارية. إضافة إلى افتقار معظم المنشآت الصغيرة للهيكل التنظيمي السليم، والذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق الكثير من المشاكل مثل عدم القدرة على الفصل بين الإدارة والملكية، وعدم الربط بين السلطة والمسئولية.

د- عدم توفر المساعدات الفنية المقدمة للمنشآت الصغيرة، خاصة في ا الات التي تكسب مهارات ومقومات العمل الخاص سواء لأصحاب هذه المنشآت أو العاملين با، يضاف إلى ذلك عدم تأهيل هذه المنشآت لإنتاج مخرجات مطابقة للمواصفات العالمية. ومن الصعوبات أيضا محدودية مجالات البحث العلمي المطبقة لدعم وتنمية دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ر- عدم استفادة غالبية المنشآت الصغيرة من نظام الحوافز المتمثل في الإعفاءات الجمركية أو الضريبية أو إمكانية الحصول على الأراضي بأسعـار رمزية، إضافة إلى صعوبة الحصول على القروض الحكومية الميسرة. كذلك مشكلة توفير الخامات التي يتم استيرادها نظراً لضآلة الكميات التي تطلبـهـا المنشآت، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف الإنتاج.

ز-ضعف الروابط بين المنشآت الصغيرة والمشروعات الكبيرة، وفجائية القرارات واللوائح التي تصدرها الجهات المعنية.

4 -الدور التنموي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحتل مكانة مهمة جدا في الاقتصاديات المعاصرة وهي ضرورية لنمو اقتصادي سليم، ويمكن بيان أهمية المشروعات الصغيرة من خلال مايلي:[9]

أ-تشكل الأعمال الصغيرة والمتوسطة النسبة الأكبر من مجموع الأعمال المسجلة في أي دولة، فالإحصائيات تبين أن أكثر مـن 96 % من مجموع الأعمال المرخصة للعمل كانت صغيرة(توظف أقل من 50 عاملا)في الولايات المتحدة، وتصل هذه النسبة إلى 95 % في البلدان النامية. كما يعتمد الاقتصاد في اليابان على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل حوالي 99.7% من عدد المشروعات وتشغل حوالي 70% من اليد العاملة

ب-أظهرت الدراسات العلمية انتشار المشاريع الصغيرة والمتوسطة في كافة القطاعات الاقتصادية بما في ذلك الصناعة، ومشاريع البنية التحتية. كما أظهرت أن هيمنتها تختلف باختلاف القطاع الاقتصادي.

ج-تمثل الأعمال الصغيرة مصدرا بالغ الأهمية لتوفي فرص العمل، كما أ ا مصدرا مهما لخلق فرص العمل الجديدة،فهي " محرك الوظائف ""Job Engine" و " محرك الاقتصاد ".

د-تعتبر الأعمال الصغيرة مصدرا لتوليد الناتج الوطني والثروة الاقتصادية، حيث تساهم في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية كزيادة معدلات الاستثمار، وتعبئة المدخرات وتوسيع الصادرات وتخفيض نسب البطالة.

ر-تشكل المشاريع الصغيرة مصدرا مهما للتنافس والمبادرة الذاتية والإبداع والأفكار الجديدة والاختراعات. حيث أن عددا من الإبداعات المهمة مصدرها المشروعات الصغيرة، من ذلك أجهزة التكييف، وراديو FM، والكمبيـوتر الشخـصي، وتجـارة البريـد وغيرها.كما أن أكثر من ثلث براءات الاختراع في الولايات المتحدة الأمريكية التي تسجل سنويا تعود لمشاريع صغيرة.

ثانيا:مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل محيط معقد ومتغير وشديد التنافس أصبح التميز هو الخيار الاستراتيجي الأمثل أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضمان البقاء والاستمرار في النشاط، فالتميز غاية إستراتجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحيق النمو وتعزيز الموقع التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهين:

- أنه هدف متحرك ومتغير تبعا لبعدي الزمان والمكان.
- أن دلالته تنبع من عملية مقارنة بالآخرين.

إن التميز ليس نظرية في علم التسيير، بل هو محصلة مجموعة من الأعمال والقيم تتبناها المؤسسة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا بالنسبة للمؤسسة، والأفضلية في تخصيص الموارد.

والتميز أيضا ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا،ابتداء من رضا الله تعالى، إلى رضا أصحاب المؤسسة ثم إلى رضا المتعاملين ورضا المجتمع ككل.[10]

والتميز يقوم على مجموعة من المقومات والقيم الذاتية والموضوعية، هذه القيم يتبناها ويؤمن بها الأفراد وتجسدها المؤسسة ويحتضنها المجتمع.وفي سبيل تحقيق التميز هناك في تصورنا ستة مقومات يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأخذ بها.

1 - المشروع الإضافة (الإضافة الاقتصادية والاجتماعية)

وهي أن يمثل المشروع الصغير والمتوسط إضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، وليس تكرارًا لمشاريع قائمة مثل المطاعم أو المقاهي، حيث أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مشروعات هامشية مثل محل بقالة أو محل حلاقة أو مقهى، وهذه المشروعات لها الكثير من المشروعات المشابهة القائمة حاليا؛ كما أنها لا تقدم إضافة حقيقية للاقتصاد والمجتمع.

ومن أمثلة المشاريع الصغيرة التي تعبر عن المشروع الإضافة والتي يلمسها زائر مدينة دبي مشروع (الباص العجيب) الذي تم جلبت فكرته من اليابان، وهو مشروع سياحي لاقى إقبالاً كبيرًا من المقيمين و الزوار ويقوم الباص برحلات سياحية في خور دبي للتعرف على معالم الإمارة وتاريخها من خلال المرشد السياحي وهو باص برمائي يتنقل بين البر والبحر.[11] كذلك محلات الزهور عبر المواقع الإلكترونية والتي تستقبل طلبات الزبائن و امتداد نشاطها ليشمل تلقي طلبات تنظيم الحدائق، وعمل ديكورات في المكاتب والمنازل وغيرها، لا سيما أن عملية تبادل باقات الورود أضحت غير مرتبطة بالأعياد والمناسبات الشخصية.

و لا يقتصر إنشاء مواقع الزهور على أصحاب المحلات، فبعض المواقع بدأت تلعب دور الوسيط، من خلال توفير خدمة تلقي طلبات الزبائن، بحيث يحصل الموقع على نسبة من البيع الذي يتم عبر موقعه أو يقوم الموقع بدور المشتري ثم يبيعه للمشتري الأصلي. و يقدر الخبراء الاقتصاديين أن القيمة المضافة التي تعطيها الزهور قد تصل إلى 30 أو 40 ضعفا مقارنة بأي منتج زراعي.[12]

2- الخدمة المتميزة

التميز هو"التفرد الذي يمكنك به الظهور على الآخرين والتفوق عليهم.[13] . أما" الخدمة المتميزة فهي تقديم لمسة إضافية نتجاوز بها توقعات العميل وتجلنا دائما البديل الوحيد لعملائنا الحاليين, والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز العام للمؤسسة".[14]

أ- أسس الخدمة المتميزة:

إن أهم أسس الخدمة المتميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أنها تعترف باحتياجات العميل, وأن تقدم الخدمة الراقية بلا حدود للمكان والزمان, والقناعة بأن الخدمة السيئة لا ترد ولا تستبدل وأن الانطباع الأول دوم طويلا عادة والشعور بأن اللقاء مع العميل إما أن يكون فرصة للتميز أو معانات من الفشل.والإحساس بأن العميل شريك للمؤسسة في أداء التميز, وأخيرا الإيمان بأن المؤسسة لا تملك حق اختيار العميل أو تقييمه, ولكنه يملك ذلك.[15]

ب- الأبعاد الرئيسية في تحقيق الخدمة المتميزة:

هناك أربع أبعاد يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانطلاق بها للوصول إلى ميزة الخدمة المتميزة يمكن توضيحها بالجدول التالي:

الأبعاد	الوصف العام
1- التكامل (Integrity)	التكامل بمعنى توجيه جهود المديرين والعاملين على جميع المستويات تجاه دورهم المرتبط بتحقيق الجودة للعملاء
2- النظم (Systems)	تحتاج المؤسسة إلى أنواع عديدة من النظم تستطيع من خلالها التأكد من مدى تطبيق عناصر الجودة ورضا العملاء.
3- الاتصال (Communication)	بمعنى ضرورة تعرف العاملين على مدى تقدمهم وإنجازاتهم, وكذلك تعرف المؤسسة على إنجازات العاملين.
4- العمليات (Operation)	يجب أن تكون هناك سياسات واضحة في المؤسسة ترتبط بالجودة وأسلوب تطبيقها
5- السياسات (Policies)	ويعني ذلك قيام المؤسسة بتعليم مورديها أسس الجودة وتدريب العاملين بها, وفحص وتطوير إجراءاتها بشكل يؤدي إلى دعم الجودة الشاملة.

المصدر: محمد أكرم العد لوني, العمل المؤسسي, مرجع سابق، ص151.

وإذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تضمن حصة دائمة لها في السوق والقدرة على منافسة المؤسسات الكبيرة في استقطاب وجلب انتباه العميل, عليها أن يكون هذا الأخير محط اهتمامها ويتصدر أولويا ا, إذ يجب تحديد نوعية العميل ومتطلباته واحتياجاته وتوقعاته والعمل على الوفاء ا, مع الوضع في الاعتبار أن احتياجات العميل هي سبب وجو المنظمة.[16]

3- القدرة على الإبداع والابتكار.

أ- **مفهوم الإبداع والابتكار**:

يقدم لنا المعجم الاقتصادي المتخصص "**Penguin Dictionary of Economics**"، نقطة انطلاق مفيدة في تعريف الابتكار. فحسب هذا المعجم، يعني الابتكار "طرح منتج وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها. وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما، يُطور فيما بعد لخدمة السوق.[17]

أما الإبداع فهو"النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة, ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إبداع قابل للتطبيق والاستعمال." [18]

ب- مستويات الإبداع و الابتكار:

و يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع والابتكار هي:[19]

- على مستوى الفرد: وهي ما يملكه الفرد من قدرات ومؤهلات على الإبداع والابتكار.

-على الجماعة: وهو الإبداع والابتكار الذي يتم القيام به من طرف الجماعة, وهو أكثر إنتاجية من الإبداع والابتكار الفردي ذلك أن هناك تفاعل ينتج بين تلاقي الأفكار وتنوعها.فالتوصل إلى تكوين جماعة عمل فعالة مرهون بدقة المهام المنوطة ا ويفضل أن تكون هذه المهام في شكل مشروع محدود الأهداف, الوسائل والبعد الزمني.

-على مستوى المنظمة: تمتاز عملية الإبداع والابتكار في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي :

*القادة: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الإبداعية, خاصة القادة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والإبتكارية.

*الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار, فنمط الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على الإبداع أو يعيق عملية الإبداع. حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الإنتاج الإبداعي.

* المناخ التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها مؤثر على القدرة الإبداعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.تجدر الإشارة إلى أن النموذج الثقافي الموحد المشجع للإبداع يصعب إيجاده في المؤسسات الكبيرة وذلك لتواجد لسلسلة من الثقافات الفرعية تكون متباينة الانسجام مع ثقافة وقيم المنظمة ككل, لكن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن إيجاد نموذج ثقافي متقارب مساعد على الإبداع والابتكار يمكن إيجاده وذلك نظرا لحجم المنظمة, وهذه نقطة جيدة تحتسب لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جانب الثقافة والمناخ التنظيمي.

* المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار. فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي)نظرا لعدة اعتبارات (وضعية المؤسسة في السوق, سرعة التغير التكنولوجي للفرع...)تتبع المؤسسات استراتيجيات متباينة نذكر منها استراتيجية الدفاع و استراتيجية التنقيب.

ج- المشروعات الصغيرة الناجحة والابتكار.

إن الأفراد والمشروعات الصغيرة هم مصدر رئيسي للأفكار الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمس والعشرين سنة الماضية، كما أن المشروعات الصغيرة تتعرض للتحديث والتجديد أكثر من المؤسسات العامة[20].إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على تحسين أداء أعمالها وتعزيز نموها، من خلال زيادة قدر ا التنافسية باستمرار. وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن الشركات ذات المستوى العالي في الأداء هي شركات تتميز، ضمن ما تتميز به، بتكنولوجيا ومنتجات فريدة، وبقدرة داخلية على وضع التصميمات اللازمة، وبآليات لتلبية طلب الزبائن، وجهد متواصل لاعتماد أسعار ذات قدرة تنافسية قصوى. وهذا يشير إلى حقيقة هامة مفادها أن قدرة الشركة على الابتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدر ا التنافسية وأدائها. لكن الأداء لا يخضع للابتكار فحسب، بل هو نتيجة عدد من العوامل الأخرى، من ضمنها الابتكار. غير أنه يبدو أن في غياب الابتكار، قد تعجز أي شركة عن تحقيق نتائج إيجابية.

كما حللت مسوح ميدانية أخرى الفروق بين الشركات المبتكِرة والشركات غير المبتكرة، فاستخلصت أن الشركات المبتكرة تملك القدرة على تحسين أداء أعمالها، بالنفاذ إلى أسواق جديدة، وزيادة حصتها في السوق، وزيادة أرباحها. أما الفرق في القدرة على المنافسة بين الشركات المبتكرة نفسها، فيرجع في بعضه إلى فروق في قدر ا الابتكارية وفي معدل هذا الابتكار. وهكذا، تؤثر القدرة الابتكارية لأي شركة على قدر ا التنافسية في السوق.

غير أن معظم هذه الدراسات لاحظت أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تواجه عوائق في مساعيها إلى تعزيز قدرتها على الابتكار. وتشمل هذه العوائق القيود المالية، وقلة الموظفين المتخصصين، وانعدام التدفق المنتظم لآخر المعلومات عن تطورات السوق (التكنولوجية وغير التكنولوجية)، وضيق الوقت، والافتقار إلى الموارد البشرية اللازمة لصياغة خطة عمل واستراتيجيات للابتكار.[21]

د- الإبداع والإبتكارو تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

لم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة وحسب، فالسوق تتطلب الجودة، وكذلك السرعة والمرونة في تلبية الطلب. ومفتاح النجاح في هذا المناخ هو الابتكار، والابتكار مجال تجيده المشروعات الصغيرة والمتوسطة. تصح هذه الملاحظة حتى على التكنولوجيا، فقد رأى بعض المراقبين أن التغير التكنولوجي المعاصر هو فجر شكل جديد يتخذه التنظيم الصناعي، تؤدي في ظله المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً رائداً في تعزيز الابتكار كما تغير عدد من محددات الميزة المقارنة للمصانع، كتوقيت الدورة الصناعية، وتيسر رأس المال، وحجم البحث والتطوير، وعمر المصنع والمعدات، ومستلزمات التصنيع والتسويق، وجاء هذا التغير لصالح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فازداد نشاطها، بل باتت تنافس بكفاءة الشركات الصناعية العملاقة في بعض المنتجات، وتمكن تكنولوجيا المعلومات الشركات الصغيرة من تكوين اتحادات شركات تستطيع من خلالها إحداث تأثير يضاهي تأثير الشركات الكبيرة.

وهذا النجاح من جانب المشروعات الصغيرة والمتوسطة يدفع الشركات الكبيرة إلى اعتماد أحد خيارين، إما اعتماد هياكل جديدة وأكثر مرونة، تعمل في ظلها مختلف الأقسام كما لو كانت مؤسسات صغيرة بمعونة تكنولوجيا المعلومات، وإما الاستعانة بمصادر خارجية في مجالات لا تعتبر اختصاصات أساسية في أعمالها.

على أن المزايا الأساسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار ترتبط بالسلوك البشري، كدينامكية صاحب المشروع، والمرونة الداخلية للمشروع، وقابلية الاستجابة للظروف المتغيرة. وقد أظهرت دراسات عديدة أجريت مؤخراً أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تطبيق نفس المفاهيم والأفكار التي تطبقها الشركات الكبيرة، في تطوير منتجات عملية واقتصادية للسوق[22]، ولبيان أهمية الابتكار في نجاح المؤسسات بصفة نقترح النماذج الآتية:

- ومن أشكال الابتكار الأكثر شيوعاً، شكل بسيط ومباشر تمثل في إدخال منتج أو عملية، كالطريقة الجديدة التي اعتمدتها "الشركة المصرية للمنتجات الزراعية والغذائية" "فيتراك" لتعبئة المربى في عبوات زجاجية؛ والتشكيلة الكبيرة من حلاوة "الرشيدي"؛ وبيع شركة "غفار" للأثاث منتجاتها الخشبية على شكل قطع يجمعها المستهلك؛ وإدخال شركة "الحرية" نوعية محسنة من الحلوى الصلبة بنكهات متنوعة وتغليف جذاب.

- شركة "كونسروة شتورا" شركة لبنانية مشهورة في مجال تصنيع المنتجات الغذائية، وهي تبني نجاحها على ابتكارات تراكمية* في المنتجات وتقنيات التسويق. وقد حاولت هذه الشركة، مؤخراً، فتح سوق لها داخل المجتمع الغربي، بتركيز جهودها على تحسين نوعية الإنتاج وتقنيات التسويق. وتستهدف الشركة، حالياً، بعض المؤسسات الاستهلاكية من خلال إنتاجها الجديد **"Chtaura Chef"** (طاهي شتورا) الخاص بالمنتجات الجاهزة للأكل، وهو مشروع لا يزال في طور التجربة[23]

-شركة "ماكينتوش" شركة صغيرة أمريكية كبرت بعد أن أبدعت ونافست حتى استطاعت أن تسيطر في فترة من الفترات على 30 %من سوق الحاسب الآلي.[24]

4- التعلم

أ- ماهية التعلم والتعلم المؤسسي:

إن التعلم يعني الحصول على المعرفة والمعلومة أو المهارة (والمعرفة ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم أي الإجابة عن السؤال لماذا؟ والمهارة (تتعلق بالجزء العملي من التعلم, أي الإجابة عن السؤال كيف؟ [25]

إذا نستطيع أن نقول أن المؤسسة تتعلم إذا تعلم الفرد و تبادل معارفه ومهارته مع الآخرين, ودارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل عندها تتعلم المؤسسة وتزدهر.

ويقع التعلّم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير. وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين. وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية, وبالتالي، فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلّم. ولا بد من أن تمتلك المنظمات والأفراد القدرة على التعلّم بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير.

فالمؤسسات التي تتعلم، بصفتها منظمات تتعلم، هي مؤسسات مستعدة وقادرة على تنظيم الإنتاج والإدارة والتوزيع في إطار عملية من التعلّم التفاعلي أو نظام للتعلّم . وعليه فإن المؤسسات التي تعمل بصفتها منظمات للتعلّم، هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل، وتحقيق الثروة، والعمالة، بصفتها ثلاثة أهداف متلازمة. من هنا نجد أن التعلم صفة هامة من صفات عملية الابتكار و الإبداع.

ب- علاقة التعلم مع الإبداع والابتكار:

تقوم بين التعلّم والابتكار علاقة ترابط؛ فالابتكار يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد، أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة. وبتعبير أبسط، الابتكارات هي "نتائج تعلم"، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة، ورواد المشاريع، أياً كان نوعهم، يستخدمون هذه المعارف، لصياغة أفكار ومشاريع مبتكرة.

وتجمع بين عمليات التعلّم كافة، سمة مشتركة، و هي أن التعلّم التفاعلي هو المصدر الرئيسي للابتكار والتجديد.ذلك أن الابتكار لا يتطلّب معارف عملية وتكنولوجية فحسب، بل يتطلب، أيضا، مهارات وقدرات تنظيمية وإدارية.[26]

ومن التجارب العالمية التجربة اليابانية في تعليم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أعدت الحكومة اليابانية برامج تدريبية خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة يقوم بها معهد خاص بالمنشآت الصغيرة يسمى Institute for Small Business Management and Technology.

ويقوم المعهد البرامج التالية:[27]

- برنامج تدريب المديرين وذلك نظراً لانخفاض مستوى الوعي الإداري لدى المسئولين عن المنشآت الصغيرة .
- برنامج التدريب الفني حيث يقوم المعهد بتقديم برامج فنية لرفع مستوى مهارة العمل .

5- الإدارة المستدامة:

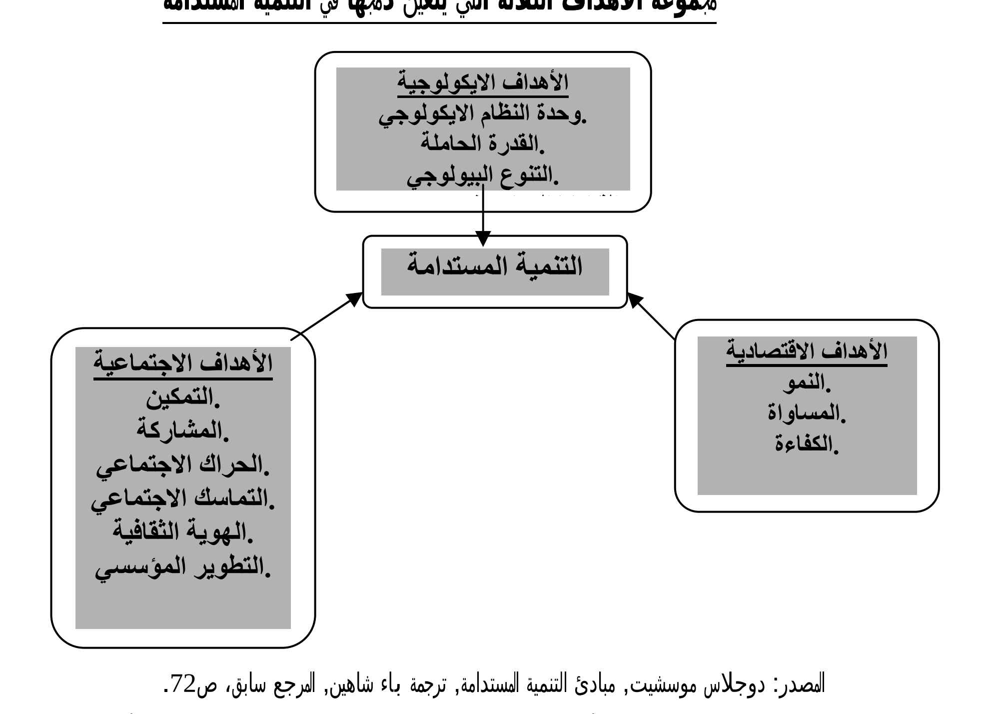
الاستدامة منظور يتناول مفهوم التنمية بطريقة تعنى بكيفية توزيع ثمارها, وبآثارها الاجتماعية والبيئية, بقابليتها للاستثمار والارتقاء بجهود المستفدين منها فالتنمية الحقيقة لا تتم على حساب الفقراء ولا تغني فئة اجتماعية على حساب فئات اجتماعية أخرى كما أنها تحافظ على البيئة ولا تنتهك الحريات وتحافظ على التوازن الاجتماعي والسياسي.

أ- التنمية المستدامة توازن بين القيم الايكولوجية والاجتماعية والاقتصادية.

هناك عدة وجهات نظر عديدة تتعلق بالتنمية المستدامة, وهي متداخلة فيما بينها بحيث تعرض وجهة النظر شخصية خاصة بمفهوم التنمية المستدامة. وهو يضم ثلاث مجموعات من الأهداف الرئيسية والتي تنطوي على مضامين عملية هامة كامنة للتنمية المستدامة.

فالايكولوجيون يركزون على الحفاظ على تكامل النظم الايكولوجية اللازمة للاستقرار الكلي العالمي, ويسعى الاقتصاديون إلى زيادة الرفاهية البشرية إلى أقصى درجة في ظل الموجودات الرأسمالية والتكنولوجية الراهنة, ويركز علماء الإجتماع على أن العوامل الأساسية الفعالة في التنمية المستدامة هم الناس ومدى احتياجاتهم ورغباتهم واستخدام الوحدات غير الملموسة أحيانا, فالرفاهية والحرية والتمكين الاجتماعي والهوية [28].والمخطط الآتي يمثل مجموعة الأهداف الثلاثة التي يتعين دمجها في التنمية المستدامة:

مجموعة الأهداف الثلاثة التي يتعين دمجها في التنمية المستدامة



المصدر: دوجلاس موسشيت, مبادئ التنمية المستدامة, ترجمة بهاء شاهين, المرجع سابق، ص72.

ولا تتحقق التنمية المستدامة إلا حينما تكون أهداف الإدارة وإجراءاتها قابلة للتطبيق ايكولوجيا وأن تكون عملية من الناحية الاقتصادية ومرغوبة اجتماعيا وتتحقق التنمية المستدامة من خلال التقاء العناصر الثلاثة الرئيسية التي تشمل وجهات نظر الايكولوجيين والاقتصاديين وعلماء الاجتماع. كما هو مبين في الشكل الآتي:

ب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق شروط النماء المستدام:

- التنمية المستدامة وشروط النماء المستدام:

لقد أدى التطور المستمر لمفهوم التنمية إلى تركيز الجهود وتوجيهها صوب تحقيق التكامل بين النمـو الاقتـصادي والتنميـة البشرية والاعتبارات البيئية حيث ظهر مفهوم المستدامة. ولقد ارتبط هذا المفهوم بنظرية التنمية البشرية المستدامة وهي نظرية في التنمية الاقتصادية –الاجتماعية-البيئية. تجعل الإنسان منطلقها وغايتها وتتعامل مع الأبعاد البشرية والاجتماعية للتنمية باعتبارها العنصر المهيمن وتنظر للموارد الطبيعية والطاقات المادية على أ ا شرط من شروط تحقيق هذه التنمية.وتقوم منهجية التنمية البشرية المـستدامة حسب تقرير التنمية البشرية العالمي لعام 1995 على العناصر الآتية كشروط لتحقيق النماء المستدام:

*الإنتاجية:أو المقدرة البشر على القيام بنشاطات منتجة وخلاقة.

*المساواة : أو تساوي الفرص المتاحة أمام كل أفراد ا تمع دون أي عوائق أو تمييز بغض النظر على العرق أو الجنس أو مستوى الدخل أو الأصل أو غيره.

*الاستدامة: أو عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء بسب استـ اف الموارد الطبيعية وتلويث البيئة أو بـ ـسبب الديون العامة التي تحمل عبئها الأجيال اللاحقة أو بسبب عدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية مما يخلق ظروفا صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر.

*التمكين: فالتنمية تتم بالناس وليس فقط من أجلهم, ولذلك عليهم أن يشاركوا بشكل تام في القرارات والإجراءات التي تشكل حيا م .وتبرز هنا بشكل خاص أهمية منظمات ا تمع المدني وإمكانية المحاسبة وتعديل المسار عند الضرورة.فالنـاس في التنمية ليسوا مجرد متلق سلبي بل عامل فاعل في تشكيلها.

-مسؤولية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تجاه البيئة والمجتمع:

عرفت عقود الثمانينات والتسعينات بحرصها على حماية البيئة وليحكم هذا الشعار جميع المشروعات في العالم.ومن جانـب آخر فقد أضاف الزبائن عنصر آخر إلى قائمة مشترياتهم سلامة البيئة, والكثير منا معنيون بهذه السلامة والإصرار على إنتاج السلع الـتي لا تلوث البيئة وتبقيها نظيفة[29]. وكذلك ضرورة وضع الانشغالات البيئية ضمن سياسات التنمية وعلى اسـتخدام المـوارد الطبيعيـة بأسلوب يضمن بقاءها و استمرارها للأجيال القادمة كذلك حث المنشآت الصناعية على إعطاء أهمية خاصة للاعتبارات البيئيـة أثنـاء إدارة الأنشطة الإنتاجية. ولقد قامت المنظمة عـام 1996، العالميـة للتقيـيس بإصـدار سلـسلة المواصـفات الدوليـة الخاصـة بالبيئةISO14000. حيث أصبح التسجيل فيها متطلبا أساسيا في العديد من الأسواق العالمية. مما يجعل المؤسسات المـسجلة تتمتـع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية.[30]

وكمجتمع تعاوني تعيش فيه المشروعات كافة, فإنه تقع على المشروع الصغير كنظام ينشط داخل هذا ا تمع مـسؤوليات والتزامات مختلفة, بالإضافة إلى كونه يوفر وظائف للأفراد ويولد الثروة, إلا أنه يتوجب عليه تقديم ما يمكن تقديمه لهذا ا تمـع مـن خلال ما تحدثه من تطورات وإضافات, فمثلا عليها أن تسهم في مجال الخدمات الاجتماعية طواعية وتخصص جـزء مـن أرباحهـا للجهات الخيرية ولدعم النشاطات الاجتماعية, والقيام بدراسات وبحوث لتطوير الأنشطة المختلفة التي لها علاقة بالمشروع والمـشاركة في بناء الثقافة الاستهلاكية والاجتماعية الحضارية.[31]

الإدارة المستدامة للمشروعات الصغيرة وتحقيق المزايا التنافسية

إن "**الإدارة المستدامة** "للمنشآت كمفهوم جديد نطرحه، هو منهج إداري بديل يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية, يمكن استخدامه كمدخل بديل لتحقيق التميز التنافسي باعتبار أن تحقيق النمو الاقتصادي المـصحوب بتأمين استدامة الموارد الطبيعية والاقتصادية والبشرية, وكذا جعل البشر القيمة الاقتصادية الأولى, سوف يشكل مجـالا للتنـافس بـين المنشآت بحيث أن تبني هذا المدخل سيساعد المنشآت على يئة ميزات تنافسية يمكن أن تصل من خلالها إلى التميز.

والإدارة المستدامة تعني إدارة النشاطات والسياسات العامة ضمن إطار شامل تتحدد فيه فلسفة تجاه قضايا ا تمـع والبيئـة, حيث تتفاعل هذه العناصر من أجل تحقيق النمو المستدام.

تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرة بالبيئة حصة سوقية أكبر لكو ا تساعد الزبائن على تحيق أهـدافهم البيئيـة, فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد استخدامها أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة غير ملوثة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية.

فنشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات المؤسسة يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الجمهور وزيادة الإقبـال علـى منتجا ا, كما يساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة.

وفي هذا الصدد تشير دراسة ألمانية بأن الحصة السوقية لشركة SONY العالمية قـد انخفـض بنـسبة 11 % في مجـال التلفزيونات مقابل زيادة بنسبة 57 % لشركة NOKIA بسبب نشر مجلة المستهلك الألماني تقييما حول التلفزيونات عـدت فيـه تلفزيونات NOKIAالأفضل بيئيا.[32]

6-التكاثف:

لا يتحقق التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا في بيئة أعمال متكاتفة ومتعاضدة ومتفاعلة إيجابيا فيما بين عناصر هذه البيئة الحاضنة للتميز، فمهما كان عزم القائد وحزمه، ومهما كان حرصه وذكاؤه،لن يقوى لوحده على بلوغ مستوى التميز ،بل إن المنظمة ككل لن تستطيع ذلك بمفردها في ظل محيط معقد ومتغير.

لذلك فالتميز يجب أن ينظر إليه ككل متكامل، يحتاج إلى تكاتف وتعاضد الآخرين: إدارة المشروع وأفراده، الدولة بسياساتها ومؤسساتها الداعمة للمشروع، الهيئات ذات الطابع العلمي والمهني، المجتمع، وغيرها. وهو ما يعني جعل التميز والتفوق هما وطنيا وهدفا جماعيا متحركا.[33]

الخاتمة والتوصيات:

يعتبر التميز في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محصلة لجملة من العوامل الموضوعية والذاتية، حيث تلعب العوامل الذاتية دورا حاسما في تحقيق التميز والتفوق، ذلك أن التميز ذاتي ينبع من الداخل:

- داخل النفس البشرية للأفراد (البحث عن الرضا من خلال السعي للتميز)
- داخل المؤسسة (الإضافة، الابتكار، والتعلم و الخدمة المتميزة و الاستدامة)
- داخل المجتمع (التكاتف).

ولتحقيق التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نرى وجوب الأخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية:

- جعل التميز هما مشتركا ومسؤولية جماعية، الفرد والمؤسسة والمجتمع.
- تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع باعتباره مفتاح التميز والتفوق.
- أهمية التعلم المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.
- الحفاظ على البيئة ودعم الجانب الاجتماعي عملية مجدية اقتصادياً ومقوم أساسي للتميز.
- اعتماد الإضافة الاقتصادية والاجتماعية كمؤشر للتميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الإدارة المستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مدخل مفيد لإحراز النمو المستدام و تهيئة ميزات تنافسية.

الهوامش والمراجع :

[1] ماجدة العطية,إدارة المشروعات الصغيرة,الطبعة الأولى م,دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة,عمان، 2002ص15.

[2] **صالح الصالحي, أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية, القاهرة ،18-22 يناير 2004.**

[3] توفيق عبد الرحيم يوسف,إدارة الأعمال التجارية الصغيرة,الطبعة الأولى, ,دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2002،ص24.

[4] ماجدة عطية, مرجع سابق ,ص20و19.

[5] سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة.أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005،ص94 و95.

[6] المرجع السابق،ص 97.

[7] ماجدة عطية, مرجع سابق ,ص20.

[8] **إبراهيم بن صالح الفرناس، عن التجربة اليابانية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج التدريبي الذي نظمه مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط, طوكيو خلال الفترة 7 – 11/ 11/ 1422هـ الموافق 21 – 25 / 1/ 2002م**

[9] سعاد نائف برنوطي،إدارة الأعمال الصغيرة.أبعاد الريادة،مرجع سابق، ص56 و57.

[10] حسين رحيم,خمسة أعمال للتميز، بحوث الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،يومي 08-09 مارس2005 ،جامعة ورقلة الجزائر، ص250 .

[11] قطب العربي، الإمارات دعم مبتكر، على الموقع www.islamonline.com

[12] حمدي الحسيني ،بيزنس الورد في مصر، على موقع www.islamonline.com

[13] علي الحمادي,9 طرق لهندسة الحياة وصناعة التأثير,دار بن خزم,بيروت,ص61.

[14] محمد أكرم العدلوني, العمل المؤسسي,دار بن خزم,بيروت,الطبعة الأولى2002,ص148.

[15]. محمد أكرم العدلوني,المرجع السابق,ص149.

[16] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(2002)، *قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا*، نيويورك، على الموقع: **http:**//www.escwa.org.lb

[17]المرجع السابق.

[18] علي الحمادي, صناعة الإبداع, دار بن حزم, الطبعة الأولى,بيروت,1999, ص84.

[19] بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب ،إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، ،بحوث الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،يومي 08-09 مارس2005 ،جامعة ورقلة الجزائر، ص262.

[20] عبد الغفور عبد السلام وآخرون،إدارة المشروعات الصغيرة،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2001،ص12.

[21] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(2002)، مرجع سابق.

[22] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(2002)، مرجع سابق.

[23] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(2002)، المرجع سابق.

[24] علي الحمادي, 9 طرق لهندسة الحياة وصناعة التأثير, مرجع سابق,ص77.

[25] طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، كيف يتعلم الانسات وكيف تتعلم المنظمة،دار ابن حزم،بيروت،2001،ص9.

[26] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2002)، مرجع سابق.

[27] إبراهيم بن صالح القرنـ ـاس، عن التجربة اليابنية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق.

[28] دوجلاس موسشيت, مبادئ التنمية المستدامة, ترجمة باء شاهين, الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة ،2000,ص72و ص73.

[29] كاسر نصر المنصور وآخرون،إدارة المشروعات الصغيرة، الحامد ، عمان،2000 ، ص83.

[30] عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، ،بحوث الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،يومي 08-09 مارس2005 ،جامعة ورقلة الجزائر، ص135

[31] كاسر نصر المنصور وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابقص84.

[32] عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي، مرجع سابق، ص143.

[33] حسين رحيم،مرجع سابق، ص250.